

# Die Kundenorientierung

Nur begeisterte Mitarbeiter können auch die Kunden begeistern. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hängen somit sehr eng zusammen und sind die Basis dafür, die Potenziale eines Geschäftes besser zu nutzen als die Mitbewerber.

**K**undenorientierung bedeutet, aus zufriedenen Kunden überzeugte Kunden zu machen. Die Kundenerwartung soll nicht nur erfüllt, sondern übertroffen werden. Nicht das Normale begeistert, sondern das Außergewöhnliche. Außergewöhnliche Serviceleistungen übertreffen den erwarteten Standard.

- »Sehr zufriedene« Kunden haben eine dreimal so hohe Wiederkaufwahrscheinlichkeit als »zufriedene« Kunden.
- »Sehr zufriedene« Kunden sind mit fast hundertprozentiger Wahrscheinlichkeit Aktivreferenzen.
- Niedrige Kundenzufriedenheit lockert die Kundenbindung, senkt Umsatz und Gewinn.
- 75 % aller Kunden wechseln wegen mangelnder Servicequalität zum

Wettbewerber, nur 25 % wegen schlechter Produktqualität oder wegen der Preise.

- Neue Kunden zu gewinnen ist fünfmal teurer, als bestehende Kunden zu halten.
- Positive Erfahrungen werden in Durchschnitt drei Mal weiter getragen, negative hingegen bis zu 15 Mal.
- Nur eine Minderheit der unzufriedenen Kunden beschwert sich, der Rest wechselt still und leise zum Wettbewerber. Daher ist eine Reklamationsstatistik als Informationsmedium über die Kundenzufriedenheit nicht aussagefähig und führt eher zu Trugschlüssen.

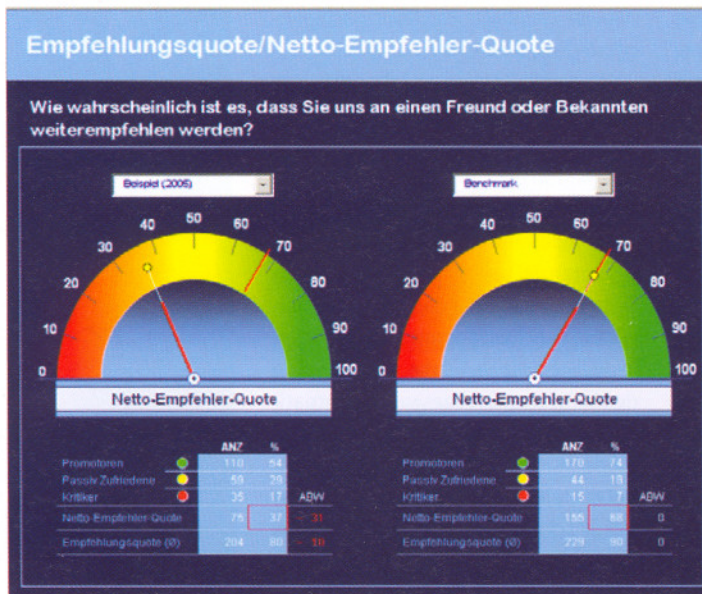
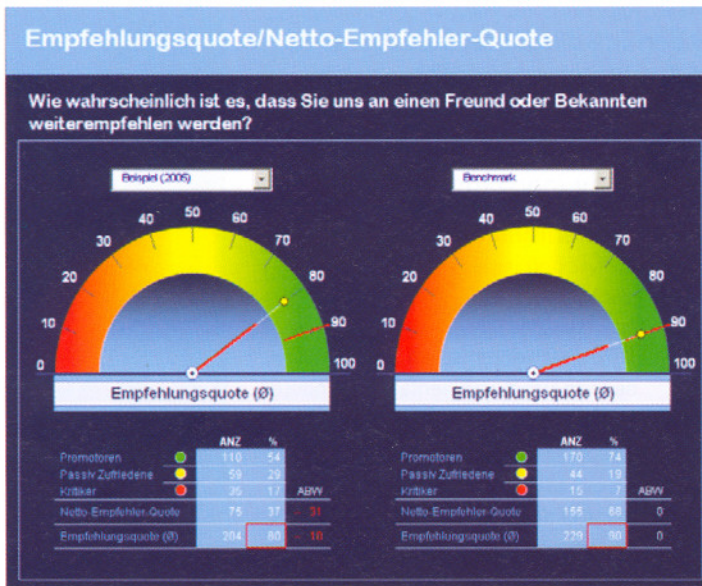
Permanente Steigerung der Kundenzufriedenheit:

- sichert dauerhafte Wettbewerbsvorteile.
- verstärkt die Kundenbindung.
- erhöht den Umsatz pro Kunde und die Zusatzverkäufe.
- fördert positive Weiterempfehlung.
- schirmt zumindest teilweise vom Preiswettbewerb ab.

Führen Sie deshalb Kundenzufriedenheitsanalysen durch! In vielen Fällen wird die Kundenzufriedenheit zu einem wesentlichen Teil an der Weiterempfehlungsquote gemessen. Dabei werden die Anzahl von vollkommen zufriedenen und die von zufriedenen Kunden addiert und jeweils relativ hohe Weiterempfehlungsquoten erreicht. Neue wissenschaftliche Untersuchungen haben aber gezeigt, dass ein wesentlich besserer Maßstab für die Kundenzufriedenheit und somit für das potenzielle Wachstum eines Unternehmens die Netto-Empfeher-Quote (Net-Promotor-Score) darstellt. Diese lässt sich wie folgt erklären: Stellt man die Weiterempfehlungsrate auf einer Skala von 1 – 10 dar, dann bezeichnet man die Kunden, die 1 – 6 ankreuzen, als Kritiker, diejenigen, welche 7 und 8 ankreuzen passiv zufriedene Kunden und nur die Kunden, die 9 und 10 angeben, begeisterte Kunden bzw. sog. Promotoren. Nur die 9er und 10er sind für das Wachstum und das Image eines Unternehmens hilfreich. Die wissenschaftlichen Untersuchungen zu diesem Thema haben ergeben, dass die höchsten Korrelationen zwischen Unternehmenserfolg und Image einerseits und Empfehlungsquote andererseits eben dieser Netto-Empfeher-Quote (Net-Promotor-Score) darstellt. Sie wird ermittelt, indem man von den Promotoren (9 + 10) die Kritiker (1 – 6) abzieht und diese Zahl dann als Prozentwert von der Gesamtheit darstellt. Ein hoher Prozentwert drückt eine hohe Kundenzufriedenheit aus.

Wie auch immer die Ergebnisse der Befragung ausfallen, sollten die Ergebnisse nicht persönlich aufgefasst werden, sondern als objektive Ansatzpunkte zur Verbesserung der verschiedenen Unternehmensbereiche, des eigenen Führungsverhaltens, der Mitarbeitermotivation und des Betriebsklimas. Es wird niemals »das optimale Unternehmen« oder den »optimalen Chef« geben. Jeder Betrieb und auch jede Führungskraft hat Stärken und Schwächen. Die Ergebnisse sollten dazu dienen, die vorhandenen Stärken zu stärken und zu versuchen, die bestehenden Schwächen weiter abzubauen.

Finden sich im Bereich Mitarbeiter, Beratung und Service Abweichungen vom Durchschnitt, sollten Sie diesem Thema durch eine gezielte Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse besondere Aufmerksamkeit widmen. Zu beachten ist jedoch, dass eine solche Befragung bei den Mitarbeitern nicht nur ein geschärftes Problembewusstsein erzeugt, sondern auch die Erwartung, dass sich etwas ändert. Eine Befragung nur zu dem Zweck, Interesse



vorzutauschen, also eine Art Placebo, würde sich in ihrer Wirkung unweigerlich umkehren und der Motivation Schaden zufügen.

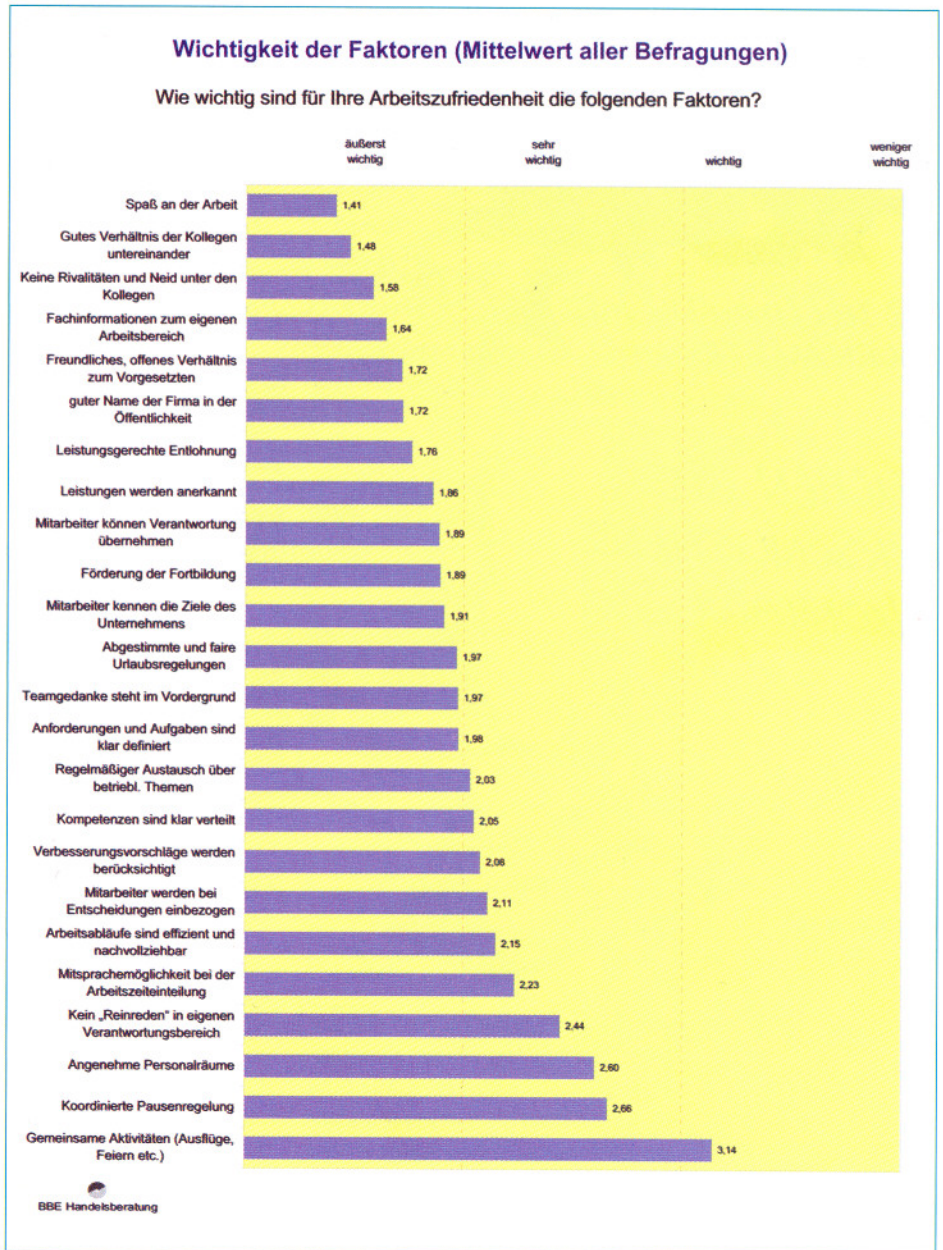
Um die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse produktiv zu nutzen, empfiehlt es sich, diese gemeinsam mit den Mitarbeitern zu besprechen und Verbesserungsvorschläge zu diskutieren. Die wichtigste Voraussetzung hierbei ist die Bereitschaft zur Veränderung und zum Gespräch. Ihr Personal hat sich mit der Beurteilung bemüht, die Zusammenarbeit weiter zu verbessern. Durch die Besprechung der Auswertung vermitteln Sie den Mitarbeitern Ihr Interesse an Veränderung.

Die Ergebnisse Ihres Unternehmens sollten Sie mit den Durchschnittswerten aller Befragungen vergleichen. Selbst gute Werte stellen kein Ruhepolster dar, denn ein bekanntes Sprichwort sagt: »Wer meint, ganz oben zu sein, ist schon auf dem Weg nach unten.« Sicherlich wird es in jedem Unternehmen Verbesserungsmöglichkeiten auf dem Gebiet der Personalführung, Personalmotivation, der Mitarbeiterzusammenarbeit und des Betriebsklimas geben.

Beachten Sie die Übersicht über das »Ranking« der Mitarbeitererwartungen aus allen von der BBE Handelsberatung München durchgeführten Mitarbeiterbefragungen. Überdenken Sie ruhig einmal, ob Sie so eine Bewertung erwartet hätten. Oder hätten Sie eventuell anderen Punkten eine höhere Priorität gegeben? Eine leistungsgerechte Entlohnung wurde erst an 7. Stelle genannt! Sechs andere Kriterien werden wichtiger beurteilt.

Die Ergebnisse der Analysen sollten sowohl nach innen (Personal) als auch nach außen (Kunden und Konsumenten) kommuniziert werden. Dabei kommt der Weitervermittlung und Weiterbearbeitung der Punkte durch das Personal eine zentrale Bedeutung zu, da letztlich das Personal die »Schnittstelle« zum Kunden darstellt und Kundenzufriedenheit am POS (Point of Sale) »produziert« wird. Hierzu empfehlen wir folgende Vorgehensweise:

- Zunächst sind in einer ein- bis zweistündigen Erstbesprechung die wichtigsten Gesamtergebnisse aus der Befragung den Mitarbeitern zu präsentieren. Folgende Tabellen sind für den Einführungsvortrag geeignet:
  - Die Gesamtzufriedenheit (eigener Betrieb im Vergleich zum Gesamtergebnis)
  - Empfehlungsquote/Netto-Empfehlungsquote (Zufriedene Kunden zu begeisterten Kunden machen)
- Mit den Mitarbeitern sollten unbedingt folgende Teil-Ergebnisse besprochen werden:
  - Abteilungszufriedenheit
  - Detailzufriedenheit:
    - Zufriedenheit mit Laden/Atmosphäre
    - Zufriedenheit mit Mitarbeiter
    - Zufriedenheit mit Sortiment und Preisen
    - Zufriedenheit mit Service und Abwicklung
- Bei der gesamten Bearbeitung der Themen ist darauf zu achten, dass die Mitarbeiter in die Umsetzung der Ergebnisse mit einbezogen werden und vor allem auch selbst Vorschläge machen können. Damit steigt die Umsetzungswahrscheinlichkeit sehr stark an.



- Wichtig ist bei allen Mitarbeiterbesprechungen, dass konkrete Maßnahmen und Regelkataloge erarbeitet werden, die immer wieder kontrolliert und weiterbearbeitet werden.
- Da fachkundige Beratung und gute Produktkenntnis äußerst wichtig sind, ist eine regelmäßige externe und interne Schulung im Betrieb zu forcieren. Gut geschultes Personal stellt einen wesentlichen Profilierungsfaktor dar.
- Fast genauso wichtig wie die Fachkenntnis sind all die Bereiche, die mit der Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft zu tun haben (Unaufdringlichkeit, Zeit für den Kunden, Hilfestellung, offen und ansprechbar, Freundlichkeit). Ein offenes und freundliches Lächeln ohne große Worte ist wichtiger als man gemeinhin denkt.
- Vergessen Sie nicht, auch das Telefonverhalten all Ihrer Mitarbeiter zu schulen. Klare Anweisungen, wie mit Anrufern umzugehen ist, sollten allen Mitarbeitern bekannt sein.
- Das gesamte Spektrum der Personalmotivation kommt in diesem Zusammenhang zum Tragen. (Siehe dazu auch »Mitarbeiterführung und Motivation« in DNZ 2/2006 und 3/2006 von Thomas Wege) |

Martin von Poschinger